

# “СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТУРИЗМОТ”

Снежана БАРДАРОВА<sup>1</sup>, Златко ЈАКОВЛЕВ и Цане КОТЕСКИ

Универзитет “Гоце Делчев” - Штип,

Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

e-mai: ( [snezana.bardarova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.bardarova@ugd.edu.mk); [snezanabardarova@yahoo.com](mailto:snezanabardarova@yahoo.com))

## АБСТРАКТ:

Управувањето со човечките ресурси е битен фактор за создавање, одржување, развој и опстанок на фирмата на пазарот. Бизнисот за да успее и да биде конкурентен на пазарот мора да се грижи за своите вработени и да инвестира во нив. Човечкиот капитал е најскапата инвестиција за секое претпријатие. Доколку се сака да се обезбеди профит, добра репутација, посетеност и ефикасност од работењето на субјектите од секторот туризам, нужно е да се посвети внимание и на управувањето со вработените. Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси во туризмот всушност подразбира давање на јасни насоки за дејствување на вработените, грижа за вработените, нивна обука, мотивација се со цел да се постигнат стратешките цели на туристичките објекти.

**Клучни зборови:** стратегиски менаџмент, менаџмент на човечки ресурси, стратегија, туризам

## ВОВЕД:

Човекот како битие е основната алатка со која започнува и завршува се. Тргувајќи од оваа констатација со сигурност можеме да кажеме дека управувањето или менаџирањето со човечките ресурси е битно прашање, за кое е потребно да се ангажира секое претпријатие од било која област. За разлика од минатото кога капиталот се создаваше во сферата на парите и материјалните средства, денес капиталот на фирмата го претставуваат луѓето со нивното знаење, искуство, креативни идеи и потенцијали. Оттука, човекот со неговите способности и потенцијали за работење во секторот хотели, ресторани, мотели и слично, е еден од клучните фактори за посетеноста на истиот. Туризмот како гранка во суштина е зависен од планирањето и менаџирањето на човечките ресурси, бидејќи секоја туристичка услуга ја прави достапна за туристот вработениот кој треба да има соодветни вештини, знаења со цел да остави добар впечаток за туристот, што од друга страна би значело успех на туристичкиот објект. Затоа одделот за човечки ресурси мора да постави стратешки цели при управувањето и планирањето на вработените кои ќе бидат во согласност со стратегијата на туристичкиот објект. Затоа грижата за стратегискиот менаџмент на човечкиот капитал е ставена во рацете на највисоките раководни органи и се предмет на интерес во овој труд.

Во овој труд ќе го користиме методот на анализа на стручна литература со цел да ја објасниме причинско-последичната врска која постои помеѓу стратешкото управување со човечките ресурси и стратегијата на претпријатијата од секторот туризам.

---

<sup>1</sup>Асс. м-р. Снежана Бардарова, докторант на Економскиот Институт на Универзитетот “Св. Кирил и Методиј”, помлад асистент на Факултетот за туризам и бизнис логистика – Гевгелија

# **1. ЕФИКАСНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ - АЛАТКА ЗА ОДРЖУВАЊЕ НА ДОЛГОРОЧНА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ НА ФИРМАТА НА ПАЗАРОТ**

Менаџментот на човечките ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со сите аспекти на вработеност во организацијата. Со оглед на предметот на изучување, оваа научна област не се развивала во изолација, туку во поширок контекст на индустриските промени и економскиот развој и претставува одговор на драматичните континуирани промени кои индустријата ги имала на општеството и работата.

Менаџментот на човековите ресурси или управување со човековите ресурси, како што уште се нарекува во домашната стручна пракса, не само што претставува препознатлива научна дисциплина, туку и важна работна и управувачка функција во организацијата. Функцијата на менаџментот на човечките ресурси го прават низа разновидни активности усмерени на персоналните аспекти на управување со луѓето во организацијата, а кои што со текот на времето постепено се развивале во склад со потребите на праксата. Всушност, менаџментот на човечките ресурси е збир на активности насочени кон привлекување, развој и одржување на ефикасна работна сила, која е неопходна за остварување на целите на фирмата. Според, Mathis и Jackson поимот “менаџмент на човечки ресурси” се однесува на дизајнот и примената на формални системи во една организација за да обезбеди ефективна и ефикасна употреба на човечкиот талент за исполнување на организациските цели.<sup>2</sup> Оттука ваквиот систем вклучува да се преземат активности кои се насочени кон привлекување, развивање и задржување на ефективната работна сила. Целта на управувањето со човечките ресурси е да осигура дека вработените на компанијата, односно човечкиот капитал, му обезбедуваат на работодавецот најголема корист од нивните способности, додека вработените се здобиваат со материјална и психолошка сатисфакција за својата работа. Денес, менаџерите во туристичките претпријатија се повеќе се загрижени за вработувањето на стручен и квалификуван кадар и за можностите за задржувањето на квалитетните работници.

Квалитетниот менаџмент на човечки ресурси бара блиска соработка помеѓу стручните лица, одделот за човечки потенцијали и менаџерите. Меѓутоа оваа соработка не се однесува само на познавање на луѓето, стручните техники, методи и постапки, односно технологијата на управување со човечки капитал и општочовечките аспекти на работењето, туку и на познавањето на економските, финансиските, технолошките, конкурентските и други аспекти на делувањето, но и успешно поврзување на активностите и програмите за човечките ресурси со деловните потреби и цели на претпријатието. Исто така, оваа соработка бара и согледување и уважување на човечката димензија на деловните проблеми и на важноста на специфичните стручни знаења, како и на методите за нивно успешно решавање.<sup>3</sup> Всушност, вработените во туристичките објекти се основниот извор на конкурентска предност од една страна, а менаџментот на човечки ресурси игра суштинска улога во изнаоѓањето и развивањето на луѓето како витален материјален ресурс кој директно влијае врз работата на туристичкиот објект.

---

<sup>2</sup>Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 2<sup>nd</sup> ed.(Cincinnati, OH: South –Western Publishing, 2002);

<sup>3</sup> Ibid., str.33;

Положбата на менаџментот на човечките ресурси денес ја промени својата положба и стана витален играч во корпоративната стратегија на претпријатијата. Истражувањето покажало дека ефективниот менаџмент на човечки ресурси има позитивно влијание на стратегиската перформанса, вклучувајќи и повисока продуктивност на вработените и појаки финансиски резултати.<sup>4</sup>

## 2. СТРАТЕШКО ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Денес, како резултат на се поголемата свест за стратешката важност на управувањето со човечките ресурси доведе до создавање на терминот-човечки капитал, кој всушност ја одразува обврската на претпријатието кон вработените. Човечкиот капитал се однесува на економската вредност на комбинираното знаење, искуство, вештини и способности на вработените. Самиот термин човечки капитал ја изразува инвестицијата на организацијата во привлекувањето, одржувањето и мотивирањето на ефективна работна сила. Човечкиот капитал претставува материјален индикатор за вредноста од луѓето кои ја сочинуваат организацијата.<sup>5</sup> За да изгради човечки капитал, менаџментот за човечки ресурси мора да развива стратегии за изнаоѓање на вистинските луѓе и нивно задржување на работа. Освен ова, вработените во претпријатието мора да бидат ценети и почитувани, бидејќи во спротивно нема да бидат задоволни и продуктивни т.е нема да дадат се од себе за претпријатието и ќе дадат отказ со цел да најдат подобра работна средина. Оттука, вработените се тие кои успеваат или не успеваат да ги задоволат стратегиските цели на претпријатието.

Стратегиската улога на менаџментот на човечките ресурси тргнува од тоа дека сите менаџери се менаџери на човечки ресурси и треба да имаат основно познавање од МЧР, дека на вработените треба да се гледа како на капитал бидејќи тие се клучот за успехот на претпријатието, а оттука “најбитен фактор во конкурентскиот успех е како претпријатието ја менаџира својата работна сила”<sup>6</sup> и менаџментот на човечките ресурси е процес на усогласување, кој ги спојува организациските цели и стратегија со правилниот пристап за задржување на човечкиот капитал на фирмата.<sup>7</sup>

Менаџерскиот тим во компанијата има обврска да дизајнира стратегија за управување со човечкиот капитал, која ќе биде инкорпорирана во севкупната стратегија на компанијата. Всушност менаџментот на човечките ресурси претставува управување со кадарот. Како резултат на ова менаџерите се принудени да ги прилагодуваат своите одлуки во врска со вработувањето, отпуштањето, обуката и програмите за надомест согласно на законските прописи за надомест за извршена работа, кои се однесуваат на управувањето на човечките ресурси. Стратегијата на фирмата за вработување или менаџирање со човечките ресурси за да биде успешна, нужно е да се посвети внимание

---

<sup>4</sup>Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance,” *Academy of Management Journal* 40, no.1(1997): 171-188; and John T. Delaney and Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal* 39, no.4(1996):949-969;

<sup>5</sup>Riki V. Griffin, “Principles of Management”

<sup>6</sup>Jeffrey Pfeffer, “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, *Academy of Management Executive* 9, no.1(1995):55-72; and Harry Scarbrough, “Recipe of Success”, *People Management* (January 23, 2003):32-25;

<sup>7</sup>James N. Baron and David M. Kreps, “Consistent Human Resource Practices,” *California Management Review* 41, no.3 (Spring 1999)29-53;

на способноста на менаџерот да знае да донесува клучни одлуки, брзо и решително. Секоја одлука која се донесува од менаџерот без оглед дали се работи за управување со фирмата или за управувањето со човечките ресурси е стратешка, од причина што истата треба да ги максимизира постоечките ресурси на фирмата, но притоа да обезбеди дејствување на начин што би имал најнизок степен на ризик, а притоа да донесе максимален профит за организацијата. Според професорот Димитровски, менаџментот на човечките ресурси како релативно нова научна дисциплина кај нас, го става човекот во фокусот на интересот како комплексен, единствен, емоционален и ирационален тој е центарот кој претставува иднина на менаџментот.<sup>8</sup> Филозофијата на пренесени и делегирани овластувања бара почитување на суштинските карактеристики како есенцијални и мошне битни во деловниот свет: доверба, децентрализација, дистрибуција на информации и знаење, образование, способности и вештини, јасни улоги и чиста одговорност, слобода во работењето, мотивирање, повратно информирање, поддршка на ресурсите при работа и сл. Стратешкиот менаџмент на човечките ресурси претставува врска помеѓу луѓето и департаментот за менаџмент на човечките ресурси со цел да се реализира севкупноста на системот, а со намера да се достигнат организациските цели и очекуваните резултати кај вработените.

### **3. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е структуриран од три основни цели и тоа:

1. да се привлече ефективна работна сила
2. да се развие вкупниот потенцијал на работната сила и
3. да се задржи квалификуваниот кадар за подолг период.

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси да ги постигне зацртаните цели мора да изврши комбинирање на целите на претпријатието преку стратешкото планирање и планирањето на човечките ресурси. Имено, планирањето на човечките ресурси е битна активност за остварување на стратешките цели на претпријатието. Од една страна стратешкото планирање на претпријатијето вклучува збир од активности кои се насочени кон донесување на одлуки за долгорочните цели и стратегии на претпријатието т.е. за тоа како во иднина ќе опстане претпријатието на пазарот во поглед на економската ситуација, конкуренцијата и сл. Од друга страна пак, планирањето на човечките ресурси е процес на движење на луѓето во и надвор од претпријатието и има за цел да им помогне на менаџерите за човечки ресурси да ги распоредат своите човечки ресурси што е можно поефикасно, онаму каде се потребни и во она време кога се најпотребни се со единствена цел да се постигнат стратешките цели на претпријатието.

За да се постигнат овие цели и да се обезбеди стратегиски менаџмент на човечките ресурси нужно е Менаџментот на човечки ресурси да примени одредени мерки, како планирање на работните места, регрутирање, селекција, обука, тренинг, вреднување на перформансите, мотивирање преку давање на плати, одмори и сл. Значи од менаџерите на човечките ресурси се бара да ги најдат, регрутираат, обучат, да ги поддржуваат и да ги задржат на работа најдобрите работници бидејќи тие се основната алатка за постигнување на позитивен резултат од работењето на претпријатието.

---

<sup>8</sup> Dimitrovski R, Human resources management, op.cit., Skopje, 2007, str. 22

Регрутирањето на квалитетни луѓе е особено важна активност и задача на менаџментот на човечките ресурси од причина што висококвалитетниот и квалификуван кадар е неопходен предуслов за успешно работење. Всушност, регрутирањето на кадри е процес на усогласување на професионалните преференции и цели на поединците со преференциите и потребите на компанијата. Неговата цел не е само да ги пронајдат најдобрите работници или кандидати за одредено работно место, но притоа и да се задржат долгорочно во организацијата. Организацијата треба да обезбеди обука на кандидатот, менаџерот или вработениот и иден развој на сопствените и на менаџерските способности, со цел да им овозможи да бидат поефикасни во своето работење. Всушност, обуката е инструкција која е насочена кон одредени вештини и способности кои се потребни за да може вработените да напредуваат во работата. Оттука, обуката на човечките ресурси претставува систематски процес на збогатување на знаењата, вештините и насоките со цел да се усоврши нивното работно извршување на обврските, структурниот оддел и организација.<sup>9</sup> Оценувањето на извршените задачи, всушност е процес на оценка за тоа колку ефикасно луѓето ја вршат својата работа. Целта на оценувањето е да обезбеди повратна информација за секоја индивидуа посебно, како ја извршува работата што и е доделена, да обезбеди основа за надградување на оние кои најуспешно ги остваруваат поставените цели, да се идентификуваат областите во кои е потребен дополнителен тренинг и обука, како и да се определат проблемите кои може да бараат промена на работните задачи. За успешно менаџирање на човечките ресурси од суштинско значење е стручното усовршување на менаџерите преку нивна обука и мотивација. Всушност самата организација мора да презема дејствија со кои ќе ги мотивира и менаџерите а оттука и сите вработени да бидат попродуктивни во вршењето на своите работни задачи.

## ЗАКЛУЧОК

Фирмите од секторот туризам, тргнувајќи од основната цел да се зголеми побарувачката на туристичките услуги а отука и да се зголеми профитот, мора да размислуваат, да планираат и да изготват стратегија за развој на бизнисот. Стратегијата означува дефинирање на јасни цели, мисија и визија на фирмата. Всушност стратегијата претставува своевиден план за постигнување на организациските цели на фирмата. Од друга страна кога станува збор за организациското однесување неопходно е да се врши и стратешко менаџирање што всушност претставува процес кој има за цел да формулира и да спроведе ефективни стратегии за работење. За да се оствари стратегијата нужна е усогласеноста и заедничкото дејствување со управувањето на човечките ресурси. Низ годините од разните истражуваа и практики, докажано е дека поставените цели на претпријатијата од секторот туризам и воопшто не можат да ги остварат своите цели без ефективниот човечки труд. Оттука луѓето и нивната работна способност се најбитниот фактор за пораст на побарувачката на туристичките услуги воопшто. Менаџерите на човечки ресурси мора да ги најдат, да ги обучат, подржуваат, мотивираат и задржат најдобрите луѓе за работа, бидејќи без вистинските луѓе ниту најдобрата бизнис идеја или менаџерски тренд на туристичкот или угостителскиот објект нема да даде позитивни резултати. Всушност градењето на човечкиот капитал и инвестирањето во нив е прашањето на кое треба да се ангажираат менаџерите од туристичкиот сектор доколку сакаат да привлечат повеќе туристи.

---

<sup>9</sup> Шопов Д, Атанасова М, Управление на човешките ресурси, Част I, Тракија-М, Софиa

## **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

1. Robert L. Mathis and John H. Jackson, "Human Resource Management: Essential Perspectives, 2nd ed";
2. Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance";
3. John T. Delaney and Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance";
4. Riki V. Griffin, "Principles of Management";
5. Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People";
6. Richard L. Daft, "Management, eighth edition";
7. R. Dimitrovski, "Human resources management";
8. D. Sopov, M. Atanasova, "Management Human resources".